

บทที่ 4

พัฒนาการของเครือข่ายมติชน

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) กำเนิดขึ้นในปี 2521 โดยกลุ่มผู้บริหารของบริษัทได้ดำเนินการจัดทำและจำหน่ายหนังสือพิมพ์มาก่อนหน้านี้ เริ่มจากหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ ในชื่อประชาชาติ จากนั้นได้เปลี่ยนเป็นรายวัน โดยเสนอเนื้อหาข่าวการเมืองเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยทางการเมืองที่รัฐบาลยังคงอยู่ในอำนาจของเผด็จการทหาร ซึ่งมีการควบคุมการเสนอข่าว บทความวิพากษ์วิจารณ์การเมืองอย่างเข้มงวด ทำให้ประชาชาติรายวัน ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นรวมประชาชาติรายวันต้องปิดตัวเองในที่สุด หลังจากคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดินนำโดย พล.ร.อ.สงัด ชลออยู่ ทำการรัฐประหารรัฐบาลพลเรือนของนายธานินทร์ กรัยวิเชียร

กลุ่มผู้บริหารได้เปิดดำเนินการสิ่งพิมพ์อีกครั้งในเดือนกุมภาพันธ์ 2520 ใช้ชื่อเข็มทิศธุรกิจ เป็นหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ที่เน้นเนื้อหาการเสนอข่าวด้านธุรกิจและเศรษฐกิจ จนกระทั่งเดือนมกราคม 2521 ได้จดทะเบียนก่อตั้งบริษัท มติชน จำกัด ดำเนินการจัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือพิมพ์รายวันอีกฉบับหนึ่ง ในชื่อมติชน เสนอเนื้อหาข่าวการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตีพิมพ์จำหน่ายสัปดาห์ละ 6 วัน ยกเว้นฉบับวันอาทิตย์ ในขณะที่เข็มทิศธุรกิจดำเนินการมาระยะหนึ่ง ได้เปลี่ยนเป็นประชาชาติธุรกิจ โดยยังเน้นเนื้อหาข่าวด้านธุรกิจและเศรษฐกิจเช่นเดิม

ด้วยบริบททางสังคมที่มีความเห็นทางการเมืองที่หลากหลาย และมีความขัดแย้งสูง เป็นปัจจัยให้หนังสือพิมพ์มติชน ที่วางกลุ่มเป้าหมายอยู่ที่คนชั้นกลางที่มีการศึกษามาตั้งแต่แรก ได้รับการสนองตอบด้วยกลุ่มคนอ่านระดับปัญญาชน นักคิด นักวิชาการ ทำให้มติชนมีอัตราการเติบโตที่ต่อเนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้ กระทั่งกลุ่มผู้บริหารเห็นโอกาสขยายธุรกิจจากฐานหนังสือพิมพ์มติชนรายวัน เป็นหนังสือรายสัปดาห์ชื่อมติชนสุดสัปดาห์ เสนอเนื้อหาในลักษณะวิเคราะห์ข่าวในรอบสัปดาห์ รวมทั้งบทความ คอลัมน์ และบันเทิงคดี

ปัจจุบันมติชนสุดสัปดาห์เป็นหนังสือวิเคราะห์ข่าวการเมืองรายสัปดาห์ที่มียอดขายสูงสุด โดยมีเนชั่นสุดสัปดาห์และสยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์เป็นที่ 2 และ 3 ตามลำดับ

ต่อมาในเดือนธันวาคม 2533 ข่าวสดสปอร์ตนิวส์ หนังสือพิมพ์กีฬารายวัน ที่เน้นการนำเสนอข่าวกีฬาถือกำเนิดขึ้น เพื่อขยายฐานคนอ่านไปสู่กลุ่มผู้สนใจข่าวสารทางด้านกีฬา ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีหนังสือพิมพ์สยามกีฬารายวันครองตลาดอยู่ โดยมีโลกกีฬาของเครือวิญจักรอีกหนึ่งฉบับในตลาดหนังสือพิมพ์กีฬา

ข่าวสดสปอร์ตนิวส์ดำเนินการมาได้ระยะหนึ่งก็ประสบปัญหาขาดทุน และความขัดแย้งในการบริหารภายใน จนต้องหยุดกิจการไป และเปิดดำเนินการใหม่ในชื่อข่าวสด เน้นเนื้อหาข่าวทั่วไป ข่าวอาชญากรรม ข่าวในเชิงสะท้อนสังคม ข่าวการเมือง ข่าวเศรษฐกิจ และข่าวกีฬา โดยมีกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดียวกับหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ เช่น ไทยรัฐและเดลินิวส์

เส้นทางการดำเนินธุรกิจของเครือข่าวมติชน ที่มุ่งเฉพาะธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์มาตลอดระยะเวลา 20 ปี และประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ด้วยความเป็นผู้นำในตลาดหนังสือพิมพ์คุณภาพ เช่น มติชน ตลาดหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายสัปดาห์ เช่น ประชาชาติธุรกิจ และอนาคตผู้นำในตลาดหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณของข่าวสด อันเป็นผลมาจากการจัดอันดับเครดิตหุ้นกู้มติชนของบริษัท ไทยเรตติ้ง แอนด์ อินฟอรมเมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) ประกาศผลอันดับเครดิตระดับ BBB+ สำหรับหุ้นกู้ไม่มีประกันมูลค่า 400 ล้านบาท พร้อมใบสำคัญแสดงสิทธิของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2539 ซึ่งอันดับเครดิตสะท้อนถึงสถานะที่แข็งแกร่งของบริษัทในอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์ ที่มีคุณภาพ และนโยบายการเงินที่รัดกุม อย่างไรก็ตาม บริษัทมีความเสี่ยงจากการผันผวนของราคากระดาษ หนังสือพิมพ์ และภาระหนี้สินที่เพิ่มขึ้น สะท้อนให้เห็นพัฒนาการในแต่ละยุค นับจากยุคบุกเบิก การระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งยุคการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่นำมาสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์วันนี้

1. ยุคบุกเบิก(ปี 2521-2532)

การก่อเกิดของเครือข่ายมติชน มีความสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ทางการเมืองอย่างมาก เนื่องจากอำนาจการปกครองประเทศอยู่ในมือของกลุ่มเผด็จการทหาร ในขณะที่คนรุ่นใหม่ซึ่งได้แก่นักเรียน นิสิต นักศึกษา อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ยังคงมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำทางความคิดของสังคม ถึงแม้ว่าบทบาทในการเป็นพลังหลักสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางสังคมการเมืองจะถูกลดทอนไป ภายหลังจากปฏิวัติในเดือนตุลาคม 2519 แต่ความตื่นตัวทางการเมืองของประชาชนก็ได้ลดลง คนเหล่านี้เป็นกลุ่มคนที่สนใจติดตามข่าวสารบ้านเมือง และมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะกลุ่มคนที่เรียกตัวเองว่าเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่

มติชนรายวันที่ถือกำเนิดขึ้นในเดือนมกราคม 2521 หนึ่งปีเศษหลังการเปลี่ยนแปลงจากรัฐบาลนายธานินทร์ กรัยวิเชียร มาเป็นรัฐบาลพล.อ.เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ นับเป็นสื่อหนังสือพิมพ์เพียงฉบับเดียวในขณะนั้นที่ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวได้ ในขณะที่หนังสือพิมพ์เชิงปริมาณที่มีอยู่ในเวลานั้นต่างก็ปรับทิศทาง การนำเสนอไปที่ชาวอาชญากรรมและชาวบ้านเทิง เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้คำสังคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดินฉบับที่ 42 (ป.ร.42) ซึ่งเป็นอำนาจที่สามารถสั่งปิดหนังสือพิมพ์ได้ทันที หากหนังสือพิมพ์ฉบับนั้นเสนอข่าว บทความวิพากษ์วิจารณ์ที่รัฐบาลเห็นว่าอาจมีผลกระทบต่อเสถียรภาพของรัฐ

ยุคบุกเบิกของมติชนรายวัน จึงเป็นการเริ่มต้นของหนังสือพิมพ์เชิงคุณภาพ ที่เสนอข่าวการเมืองเป็นหลัก พร้อมๆกับการทำหน้าที่เป็นสื่อสะท้อนความคิดเห็นทางการเมืองอย่างเข้มข้น ของกลุ่มคนรุ่นใหม่ โดยคนรุ่นใหม่ซึ่งมีความเห็นในแนวทางเดียวกัน คือ ชรรค์ชัย บุนปาน และพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร ที่ต่างก็มีประสบการณ์การทำงานในหนังสือพิมพ์แนวนี้มาก่อน ตั้งแต่สยามรัฐรายวัน ประชาธิปไตย จนกระทั่งประชาชาติ อันเป็นหนังสือพิมพ์เชิงคุณภาพฉบับสุดท้าย ก่อนที่คนเหล่านี้จะมารวมกันก่อตั้งมติชน

หนังสือพิมพ์ประชาชาติรายวัน เป็นต้นแบบของมติชนรายวันยุคแรก ทั้งในแง่เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ โดยบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและทิศทางของประชาชาติ มาจากชรรค์ชัย บุนปาน บรรณาธิการประชาชาติรายวัน และพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร เนื้อหาในการนำเสนอของมติชนยุคแรกจึงสะท้อนแนวคิดในเชิงอุดมการณ์ค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่นัก

หนังสือพิมพ์อาชีพ เช่น ขรรค์ชัย บุนปาน และพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร ต้องการ ในขณะที่ก่อนหน้านี้ กลุ่มผู้บริหารกลุ่มเดียวกันนี้ ได้เปิดดำเนินการหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ในชื่อเข็มทิศธุรกิจ เพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบจากรัฐบาล ทั้งนี้ ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ กรรมการผู้จัดการบริษัท มติชน กล่าวว่า

"เมื่อ 6 ตุลาคม หนังสือพิมพ์ถูกปิดไป 13 ฉบับ มีประชาชนติร้ายวันรวมอยู่ด้วย ทำให้ผู้บริหารจะจัดกระจายและกลับมารวมตัวกันทำหนังสือพิมพ์ธุรกิจขึ้นมาก่อน เพราะรัฐบาลนายธานินทร์ กรัยวิเชียร ห้ามออกหนังสือพิมพ์การเมือง จึงหลีกเลี่ยงมาออกหนังสือพิมพ์ธุรกิจแทนโดยใช้หัวเข็มทิศธุรกิจ ได้ประมาณปีกว่าๆ ก็ได้หัวประชาชนติคืนมาแล้วใช้ชื่อประชาชนติแทน จากนั้นก็ได้หัวมติชนรายวันมาหลังจากประชาชนติออกไปได้หนึ่งปีก็ออกมติชนรายวัน"

สอดคล้องกับการกล่าวถึงจุดก่อเกิดของมติชน ที่เป็นเสมือนตัวแทนประชาชนของ พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร บรรณาธิการอำนวยการเครือมติชน

"คุณขรรค์ชัย กับผมทำหนังสือพิมพ์มา 10 ปีแล้ว โดยทำประชาชนติประมาณปี 2515 หลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม เริ่มจากรายสัปดาห์และรายวัน ซึ่งได้รับความนิยมสูง จนมาถึงเหตุการณ์ 6 ตุลาคม มีกบปิดหนังสือพิมพ์ทุกฉบับ รัฐบาลประชาธิปไตยกลับไปเป็นเผด็จการ หนังสือพิมพ์ประชาชนติก็ถูกปิดไปด้วย ทำให้เจ๊ง หนี้สินเพิ่มขึ้น แต่ลูกหนี้หายไป เราเป็นคนหนังสือพิมพ์ก็ต้องทำหนังสือพิมพ์ เมื่อไม่ให้ทำหนังสือพิมพ์การเมือง เราก็ย้ายไปทำหนังสือพิมพ์ธุรกิจ เศรษฐกิจ คือ หนังสือพิมพ์ประชาชนติธุรกิจ ซึ่งครั้งแรกใช้หัวเข็มทิศธุรกิจ.."

และในระยะหนึ่งปีหลังที่ดำเนินการเข็มทิศธุรกิจ สภาพทางการเมืองเริ่มเปิดให้มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น เป็นโอกาสของผู้บริหารในการทำหนังสือพิมพ์แนวการเมืองในชื่อมติชน ควบคู่ไปกับประชาชนติธุรกิจที่เปลี่ยนชื่อจากเข็มทิศธุรกิจ

"สมัยก่อนมีแต่รายงานข่าวบอกกล่าวข่าวสาร คำสั่งมาจากฝ่ายรัฐ อยู่มาปีกว่าหลังปฏิวัติ เสรีภาพหนังสือพิมพ์จึงเริ่มขึ้นบ้าง นอกจากหัวหนังสือพิมพ์ธุรกิจที่เราทำอยู่แล้วก็ได้หัวประชาชนติคืนมา เป็นประชาชนติธุรกิจ หลังจากนั้นก็ทำหนังสือพิมพ์รายวันเพิ่มขึ้นมาคือ มติชน"

มติชนรายวันยุคแรก มีจำนวน 8 หน้า พิมพ์ขาวดำ ไม่มีโฆษณา การจัดหน้าเป็นรูปแบบเดียวกับประชาชาติรายวัน จากนั้นเพิ่มเป็น 12 หน้า จำหน่ายในราคา 1.50 บาท ในขณะที่หนังสือพิมพ์รายวันในขณะนั้นจำนวน 16 หน้าจำหน่ายในราคาเดียวกัน แต่มติชนก็ยังมีกลุ่มคนอ่านที่ซื้อมติชนเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับแรก ทั้งนี้ เป็นผลมาจากความเชื่อถือในแนวทาง และผู้บริหารที่ดำเนินการประชาชาติรายวันมาก่อนหน้านี้

ด้วยความเชื่อมั่นในแนวทางการทำหนังสือพิมพ์เชิงคุณภาพ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นสัญญาประชาคมระหว่างผู้อ่านกับมติชนว่า มติชนเป็นหนังสือพิมพ์คุณภาพเพื่อคุณภาพของประเทศ

นิยามของถ้อยคำ "หนังสือพิมพ์คุณภาพเพื่อคุณภาพของประเทศ" ได้แสดงไว้ในบทบรรณาธิการมติชนฉบับครบรอบ 9 ปีว่า

"..แสดงถึงศรัทธาและความมุ่งมั่นที่จะอุทิศกำลังสติปัญญาอย่างเต็มความสามารถเพื่อร่วมส่วนในการพัฒนาประเทศชาติ โดยเริ่มต้นจากตนเองในฐานะของหนังสือพิมพ์ที่มีสำนึกรับผิดชอบ และคำประกาศนี้จะไม่มีความหมายเลยหากมิได้มีการกระทำที่เป็นจริง และมีได้รับการเห็นชอบจากประชาชนอย่างแท้จริง"

ไม่เพียงพรรคชัย นุนปาน และพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร เท่านั้นที่เป็นต้นแบบของนักหนังสือพิมพ์มืออาชีพที่ดี หากแต่นักหนังสือพิมพ์หลายคน que เริ่มต้นที่มติชน และกลายมาเป็นกลุ่มผู้บริหารในปัจจุบันก็เป็นกลุ่มคนรุ่นแรกของมติชน ที่เติบโตมากับแนวคิดในการเป็นนักหนังสือพิมพ์ที่ดี และเลือกมติชนเป็นสื่อที่จะสะท้อนแนวคิดในเชิงอุดมการณ์ ที่ต้องการทำหนังสือพิมพ์คุณภาพ เพื่อคุณภาพของประเทศด้วย

พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กล่าวถึงปรัชญาในการหล่อหลอมนักหนังสือพิมพ์ในกลุ่มมติชน ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความเชื่อมั่นในแนวทางการทำหนังสือพิมพ์ที่ดี และมีความระมัดระวังในการก้าวไปข้างหน้าอย่างช้าๆแต่มั่นคง

"ต้องเป็นนักหนังสือพิมพ์ที่ดี ซึ่งเป็นหลัก เป็นแกนของหนังสือพิมพ์ ใครอยากทำหนังสือพิมพ์ก็จะเข้ามาที่นี่ หนังสือพิมพ์ก็โตไปตามลำดับ ไม่ก้าวกระโดด ก่อนจะตัดสินใจก้าว ต้องคิดว่าจะก้าวไปดีหรือไม่ เราจะระมัดระวังในการขยายงาน ในการทำงานเราจะระวังให้งานออกมาดีที่สุด"

นอกจากการสร้างจิตสำนึกในการเป็นนักหนังสือพิมพ์ที่ดีของพนักงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการผลิตเนื้อหาในกองบรรณาธิการแล้ว พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กล่าวว่า ทุกคนที่เริ่มเข้ามาทำงานในบริษัทมติชนยังได้รับการปลูกฝังความเชื่อว่าเป็นนักหนังสือพิมพ์ด้วยเช่นกัน

"ทุกคนที่มาทำงานในบริษัทเป็นนักหนังสือพิมพ์ ไม่ว่าจะอยู่ส่วนไหนของกองไหน กองบรรณาธิการ หรืออะไรก็ตาม คุณเป็นนักหนังสือพิมพ์ทุกคน แม้ว่าจะเป็นวิศวกรสร้างตึก เราก็จะสร้างจิตสำนึกว่าเขาเป็นมติชน ฉะนั้นทุกคน ทุกตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นใครที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะมีความภาคภูมิใจว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทมติชน"

ความรู้สึกในการมีส่วนร่วมกับมติชนตั้งแต่ก้าวแรกๆ ไม่ว่าจะในยุคของประชาชาติ หรือยุคต่อมา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เส้นทางเดินของมติชนมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนทำงานที่มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายความเป็นนักหนังสือพิมพ์อาชีพ ถึงแม้ว่าบริบททางสังคมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม

สมหมาย ปาโรจันต์ บรรณาธิการอาวุโสมติชน ผู้บริหารยุคปัจจุบัน ที่ร่วมทำงานในเครือมติชนมาตั้งแต่ก่อนยุคก่อตั้ง กล่าวในประเด็นนี้ว่า

"..ความเป็นมาของหนังสือพิมพ์ ก็คือความเป็นมาที่สัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่ทำ เกี่ยวข้องกับความคิด ความเป็นมา พื้นฐานของสังคม ทางเศรษฐกิจของกลุ่มคนทำ ถ้าย้อนกลับไป มันก็คือกลุ่มคนที่ทำหนังสือพิมพ์ประชาชาติรายวัน ผมเองอยู่ในส่วนประชาชาติรายสัปดาห์ ซึ่งก็เป็นกลุ่มเดียวกับที่มากับอาจารย์ป๋อง (พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร) กับคุณขรรค์ชัยตลอด ฐานมันมาจากนั้น กลุ่มนี้มาจากความเป็นนักหนังสือพิมพ์อาชีพ และอาจจะเป็นนักเขียนด้วย ก็เติบโตมาจากฐานอย่างนั้น พื้นฐานทางสังคม เศรษฐกิจก็จากคนที่ต่อสู้ดิ้นรนมา ไม่ได้ร่ำรวยมาจากไหน"

เมื่อพิจารณาพัฒนาการของมติชนจากจุดเริ่มต้นที่มีเป้าหมายในเชิงอุดมการณ์ จะเห็นว่าบทบาทของทุนรวมทั้งแนวคิดในด้านธุรกิจ มิได้เป็นปัจจัยสำคัญในการกำเนิดของเครือข่ายมติชน โดยเฉพาะในการระดมทุนยุคประชาชาติ ซึ่งเป็นยุคบุกเบิกของมติชน ระดมทุนด้วยการกู้ยืมธนาคารพาณิชย์จำนวน 5 แสนบาท และกู้ยืมธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นอีกจำนวนหนึ่งเมื่อทำมติชน ในขณะที่การก่อตั้งหนังสือพิมพ์อื่นในยุคเดียวกัน มาจากการลงทุนของนักการเมือง นักธุรกิจ อันมีเป้าหมายในเชิงผลประโยชน์มากกว่าเป้าหมายในเชิงอุดมการณ์

อย่างไรก็ตามการระดมทุนโดยผ่านธนาคารพาณิชย์ ก็ย่อมมีภาระดอกเบี้ยซึ่งในธุรกิจหนังสือพิมพ์การดำเนินการจนถึงจุดคุ้มทุนและสามารถมีกำไรต้องใช้ระยะเวลายาวนานหลายปี ฉะนั้นมติชนจึงมีภาระดอกเบี้ยสะสมที่ต้องแบกรับจำนวนมาก นอกจากนั้นแนวทางหนังสือที่เน้นการนำเสนอเนื้อหาข่าวการเมืองที่เข้มข้น มีการวิพากษ์วิจารณ์การเมืองอย่างตรงไปตรงมาก็ทำให้หนังสือพิมพ์มีความเสี่ยงสูงในทางธุรกิจในระหว่างที่อยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการเมือง

แนวคิดในการระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงเป็นทางเลือกใหม่ของกลุ่มผู้บริหาร และในที่สุดก็เป็นการตัดสินใจที่ทำให้การขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชนเป็นไปอย่างรวดเร็ว กว้างขวาง และมีความเสี่ยงในทางธุรกิจน้อยลง

2. ยุคเข้าตลาดหุ้น (พ.ศ.2532-2535)

การเสนอข่าวการเมืองที่เข้มข้น มีการวิพากษ์วิจารณ์การเมืองอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา ทำให้มติชนซึ่งเป็นสิ่งพิมพ์หลักไม่สามารถสร้างรายได้จากการโฆษณามากนัก ในขณะที่ผู้บริหารเล็งเห็นว่ายังมีโอกาสที่จะขยายฐานคนอ่านหนังสือพิมพ์มติชนออกไป ด้วยเป้าหมายในการสร้างรายได้จากยอดจำหน่ายซึ่งมติชนในยุคแรกก็ตีพิมพ์โดยมีรายได้จากยอดจำหน่ายเพียงอย่างเดียว ประกอบกับความต้องการในการขยายงาน ชื่อแทนพิมพ์และสร้างอาคารสำนักงานแห่งใหม่ ที่จำเป็นต้องมีการระดมทุนจำนวนมากโดยมีอัตราเสี่ยงน้อยที่สุด ผู้บริหารมติชนจึงตัดสินใจนำบริษัทมติชนเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อระดมทุนจากประชาชนทั่วไป

ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ กล่าวถึงการตัดสินใจนำหุ้นมติชนเข้าทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ว่า

"ขณะนั้นรายได้หลักของบริษัทจะมาจากหนังสือพิมพ์ประชาชาติประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ เป็นของมติชน 20 เปอร์เซ็นต์ นอกนั้นเป็นมติชนสุดสัปดาห์และฉบับอื่นๆ เราเติบโตขึ้นมาจนถึงวันหนึ่งเป็นความคิดของอาจารย์พงษ์ศักดิ์ และคุณชรรค์ชัย ที่ต้องการให้บริษัทมติชนเข้าตลาดหลักทรัพย์ เพราะคิดว่าเราสามารถระดมทุนได้ เนื่องจากในอดีตคุณชรรค์ชัย อาจารย์พงษ์ศักดิ์ใช้การระดมทุนด้วยการลงทุนร่วมหุ้นไม่กี่หมื่นบาท ในสมัยนั้นทำได้เพราะว่าในยุคแรก เราจ้างโรงพิมพ์พิมพ์หนังสือ ต่อมาก็ไปซื้อแท่นพิมพ์เก่าๆมา แต่ถ้าดำเนินธุรกิจเช่นนี้ ต่อไปเรื่อยๆทำให้ไม่โตหรือเติบโตช้า เราจึงเห็นว่า ถ้าเราสามารถระดมทุนได้ เราจะสามารถซื้อแท่นพิมพ์ใหม่ๆ และสร้างอาคารสำนักงานใหม่ได้"

การตัดสินใจครั้งสำคัญของมติชนในการเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ เป็นกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ภาษาไทยกลุ่มแรก หลังจากทีหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์และกลุ่มเดอะเนชั่น ได้เข้าไปเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และแสดงให้เห็นผลความสำเร็จในการระดมทุนเพื่อการขยายงานก่อนหน้านี้นี้ ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่สะท้อนความก้าวหน้าในการดำเนินงานของเครือข่ายมติชน

นอกจากการสร้างอาคารสำนักงานแห่งใหม่ 9 ชั้นทันสมัยที่ถนนเทศบาลนครหลวง แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร บนพื้นที่หลายสิบลไร่แล้ว มติชนหลังเข้าตลาดหุ้นได้มีการสั่งซื้อแท่นพิมพ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการพิมพ์ และสามารถพิมพ์หน้าสีได้เพิ่มขึ้น อันเป็นผลโดยตรงต่อการขายโฆษณา

ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ กล่าวในประเด็นนี้ว่า

"มีการสั่งซื้อแท่นพิมพ์เพิ่ม เพราะเราต้องการเปลี่ยนจากรูปขาวดำมาเป็น 4 สีให้มากขึ้น ผลก็คือเราสามารถรองรับโฆษณา 4สีในหนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ทำให้เราทันไทยรัฐ เดลินิวส์ บางกอกโพสต์และเนชั่นได้"

ความสามารถในการพิมพ์งานโฆษณาสี่ ประกอบกับการปรับปรุงคุณภาพการนำเสนอข่าว และวิธีการนำเสนอของมติชนรายวัน ทำให้สัดส่วนรายได้จากการโฆษณาซึ่งเดิมประชาชาติธุรกิจครองอยู่ถึง 70 เปอร์เซ็นต์เมื่อเปรียบเทียบกับมติชนรายวัน ลดลงมาเป็น 35 เปอร์เซ็นต์ และมีแนวโน้มที่รายได้จากการโฆษณาของมติชนจะเติบโตขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง

ผลความสำเร็จในการเข้าตลาดหุ้นอีกประการหนึ่งของมติชนก็คือ การสร้างความภักดีในองค์กร โดยการจำหน่ายหุ้นราคาพาร์ให้กับพนักงานอย่างไม่มีเงื่อนไข เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของมติชน และทุ่มเทการทำงานในองค์กร ส่งผลให้งานทุกส่วนของมติชนก้าวไปด้วยความมั่นคงและมีประสิทธิภาพ

พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสร้างความภักดีในองค์กรของพนักงานว่า

"การรับผิดชอบเป็นของผู้บริหาร แต่งานเป็นของลูกน้อง บริษัทก็เป็นของลูกน้อง ตั้งแต่ก่อนเป็นมหาชน จนกระทั่งวันหนึ่งที่โตขึ้นมาได้โดยการเข้าตลาดหลักทรัพย์ เราก็ให้ทุกคนเป็นเจ้าของมติชน เป็นแห่งแรกที่ทำให้ทุกคนซื้อหุ้นได้ตามราคาพาร์ ตามที่เขาต้องการ ซึ่งเป็นคำตอบภายใน 10 กว่าปีที่ผู้บริหารได้บอกไว้ว่าทุกคนเป็นเจ้าของ"

เมื่อมองภาพรวมของมติชนยุคหลังเข้าตลาดหุ้น จะเห็นแนวโน้มสำคัญในการใช้ทุนเป็นหลักในการขยายงานมากกว่าความคิดในเชิงอุดมการณ์ ซึ่งทำให้มติชนในยุคนี้ปรับระดับความเป็นหนังสือพิมพ์เชิงคุณภาพที่มีกลุ่มผู้อ่านค่อนข้างจำกัด มาเป็นหนังสือพิมพ์ที่เสนอข่าวทั่วไป และเพิ่มสัดส่วนของสาระและบันเทิงมากขึ้น ทั้งนี้โดยคำนึงถึงการเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหุ้น ที่ต้องสร้างแรงจูงใจในการซื้อหุ้นของประชาชน

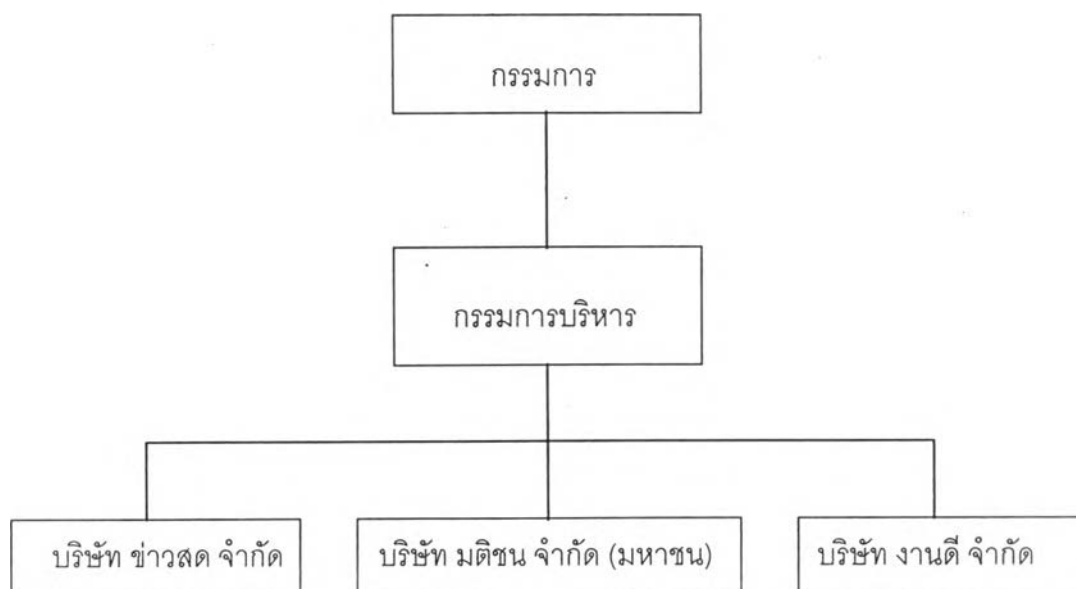
ผลความสำเร็จในการสร้างอาคารสำนักงานที่ทันสมัย การซื้อแท่นพิมพ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการพิมพ์สูงทั้งในแง่ความเร็ว และจำนวนหน้าในการพิมพ์สี่สี รวมทั้งการเข้ามามีบทบาทที่ชัดเจนของทุนในการขยายงาน ทำให้เกิดแนวคิดในเชิงการบริหารธุรกิจมากขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจากเดิมพรรคชัย บุนปาน เป็นกรรมการผู้จัดการเปลี่ยนมาเป็นณรงค์ จุน

เจือสุภฤกษ์ ซึ่งมาจากตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณา ในขณะที่พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร ยังคงเป็นบรรณาธิการอำนวยการ

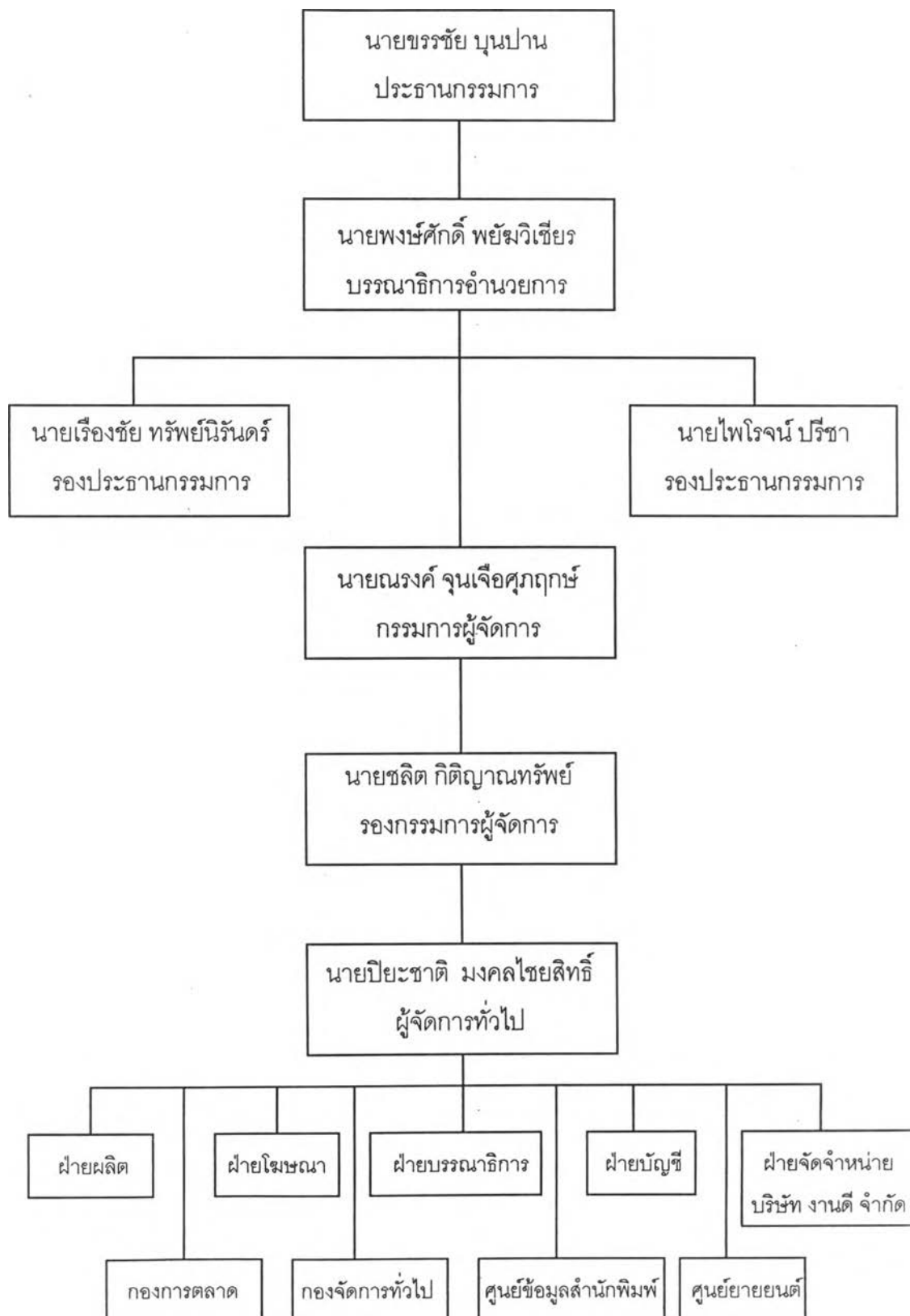
การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การดำเนินงานของมติชนในครั้งนี้อย่างสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง “แนวโน้มหนังสือพิมพ์ไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2535-2540) ซึ่งสรุปว่า “การดำเนินกิจการของหนังสือพิมพ์ไทย จะเป็นไปในรูปของบริษัทมหาชนมากขึ้น มีการดำเนินการแบบธุรกิจสากล ผลิตหนังสือพิมพ์ออกมาจำหน่ายหลายฉบับ หลายประเภท หรือมีการบริหารงานโดยเครือข่ายที่เชื่อมโยงจากหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจจะเป็นหนังสือพิมพ์ หรือธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องก็ได้” (รัชนีวงศ์วรรณ, 2535)

การจัดโครงสร้างบริหารใหม่ ทำให้พรรคชัย บุญปาน เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นประธานกรรมการ โดยมีพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กำกับดูแลงานทางด้านสิ่งพิมพ์ และคณนโยบายทั่วไป โดยมีณรงค์ จุณเจือสุภฤกษ์ ดูแลรับผิดชอบในด้านธุรกิจ

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ



บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)



3. ยุคเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร (พ.ศ.2535 - ปัจจุบัน)

การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้ทิศทางของมติชนเปลี่ยนไป โดยเน้นการปรับเนื้อหา และรูปแบบการนำเสนอหนังสือพิมพ์ในเครือเพื่อรองรับรายได้จากการโฆษณามากขึ้น โดยเฉพาะมติชนในยุคแรกที่เคยมีภาพของหนังสือพิมพ์ของกลุ่มฝ่ายซ้าย และเป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่ม ได้ปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดผู้อ่านมากขึ้น นัยหนึ่งคือการทำที่ผู้บริหารใช้ปัจจัยทางด้านสังคมมากำหนดเนื้อหา เพื่อผลในการขายพื้นที่โฆษณา

ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของมติชนที่คำนึงถึงธุรกิจครั้งนี้ว่า

“เนื้อหาของมติชนเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากช่วงนั้น มติชนถูกกล่าวหาว่าเป็นหนังสือพิมพ์เอียงซ้าย โฆษณาก็ไม่ลง เราจึงต้องปรับเนื้อหา ให้เป็นกลาง และจัดทีมขายโฆษณาใหม่ เราเอาเสียงสะท้อนไปกำหนดเนื้อหา”

บทบาทและแนวคิดในเชิงธุรกิจเริ่มต้นชัดเจน โดยการปรับทิศทางของมติชนและประชาชาติธุรกิจให้สอดคล้องกับฝ่ายโฆษณา

“ทิศทางของตัวหนังสือพิมพ์มติชน และประชาชาติธุรกิจนั้นเป็นทิศทางจากกองโฆษณาเป็นส่วนใหญ่ เช่น เมื่อช่วงที่อสังหาริมทรัพย์บูม เราก็มีวิธีจัดสัมมนา ทำให้นั่งหนังสือพิมพ์ปรับหน้าตาตามทิศทางโฆษณา เมื่อหมดยุคการเงิน การเกษตรก็ไม่ดี ช่วงต่อมากการตลาดบูม เราก็เอาการตลาดเข้ามาทำข่าว ทำให้เจาะกลุ่มตลาดได้กว้างขึ้น มติชนนั้นผู้บริหารก็คิดว่า เราต้องมีหน้า มีเซกชั่นเศรษฐกิจ หุ่น บันเทิง ซึ่งหนังสือพิมพ์ก็พยายามปรับ รวมทั้งตอนหลังคิดว่าควรเป็นหนังสือพิมพ์มวลชน ก็เลยมีข่าวอาชญากรรมเข้ามา ขณะเดียวกันมีการเพิ่มหน้าเกษตรเข้ามา เทคโนโลยีชาวบ้านในหนังสือพิมพ์มติชน เพื่อขยายกลุ่มผู้อ่านให้กว้างขึ้น”

ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ ผู้บริหารธุรกิจคนสำคัญของเครือข่ายมติชน กล่าว

ไม่เพียงทิศทางกรขยายกลุ่มผู้อ่านของหนังสือพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ที่มีอิทธิพลจากฝ่ายธุรกิจเท่านั้น หากในยุคการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารยังนำไปสู่กิจกรรมใหม่ๆ ในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจ กลุ่มนักการเมือง ซึ่งมีเป้าหมายในเชิงธุรกิจด้วย

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจ ตัวแทนจัดจำหน่ายทั่วประเทศของหนังสือพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ด้วยการจัดเลี้ยงและมีการเดินทางไปสำรวจตลาดและสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่ขณะเดียวกัน นับเป็นความสำเร็จในการขยายตลาดซึ่งก่อนหน้านี้ผู้บริหารไทยรัฐได้ใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการขยายฐานคนอ่านที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพมาแล้ว

เช่นเดียวกับการพบปะนักการเมือง การเชิญนักการเมือง นักธุรกิจมาเยือนมติชนทั้งในทางส่วนตัว และการจัดกิจกรรมให้นักการเมือง นักธุรกิจ ได้แสดงบทบาท แสดงความคิดเห็นต่อสาธารณะโดยผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ยังเป็นแนวทางหลักที่ให้ผลในทางธุรกิจควบคู่กันไปด้วย

กรณีของข่าวสด เป็นตัวอย่างความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจ ด้วยหลักคิดในการตลาดสมัยใหม่ ของกรรมการผู้จัดการมติชน

ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ ได้เริ่มนโยบายสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายในหลายรูปแบบ ในสถานการณ์ที่ราคากระดาษสูงขึ้น และหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ เช่น ไทยรัฐและเดลินิวส์ ต้องคุมยอดคั้นเพื่อลดภาระราคากระดาษ แต่ข่าวสดสามารถเพิ่มยอดให้ตัวแทนจำหน่ายได้พร้อมๆกับการใช้สถานการณ์ข่าวพระยันตระที่ข่าวสดเป็นผู้นำเสนอที่โดดเด่นเพียงฉบับเดียวในขณะนั้น ทำให้อัตรากำไรเติบโตของข่าวสดก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว

"ตั้งแต่ประมาณ 3-4 ปีก่อน อัตรากำไรเติบโตของประชาชาติ และมติชนมาเท่ากับ 50 เปอร์เซ็นต์ จนเมื่อมีข่าวสดเข้ามาเมื่อ 5 ปีก่อน เพิ่งจะเริ่มดีขึ้นเมื่อ 2 ปีนี้เอง เนื่องจากรายได้โฆษณาเข้ามามาก จนถึงปีนี้ ข่าวสดมีรายได้จากโฆษณาเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือมติชน และประชาชาติธุรกิจ"

กรรมการผู้จัดการมติชน กล่าวถึงแนวโน้มสำคัญที่แสดงถึงความสำเร็จในการประสานกิจกรรมด้านธุรกิจและด้านการข่าวเข้าด้วยกัน

มุมมองของ อาจารย์สุธีร์ รัตนาคินทร์ ต่อผู้บริหารที่มาจากฝ่ายโฆษณา ว่าเป็นขบวนการในการจัดการสมัยใหม่

"ในขบวนการจัดการสมัยใหม่เราต้องยอมรับว่า Marketing ต้องมี เพราะว่าธุรกิจจะยืนอยู่ได้ หรือไม่มันอยู่ที่ Marketing อยู่ที่รายได้ ในขณะที่เดียวกับธุรกิจจะขยายตัวได้มากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับตลาดว่าจะขยายไปใน Segment ไหน โดยอย่างไร ทำไมถึงโตแบบนั้น ขณะเดียวกันในภาวะปัจจุบัน เป็นเรื่องของการลงทุน และการบริหารต้นทุน เพราะฉะนั้น บางครั้งการเอานักบัญชี, นักการเงิน เข้ามาดูแลบริหารเป็นช่องทางของภาวะวิกฤต เพราะสามารถดูการบริหารงาน การจัดการเรื่องต้นทุน การบริหารหนี้ การลดค่าใช้จ่าย แต่ควรเป็นเพียงในระยะสั้นเท่านั้น ในระยะยาว ควรเป็นนักบริหารมืออาชีพ

การบริหารงานปัจจุบันในระยะสั้นนั้น อยู่ที่ Marketing อยู่ที่ Finance ในสากลระยะสั้น ในระยะกลางอยู่ที่เรื่องของการบริหารต้นทุน ในระยะยาวอยู่ที่บริหารสภาพรวมของมืออาชีพที่ต้องเข้ามา เพราะฉะนั้นไม่ผิดที่มติชนจะมีการปรับผังในระยะนี้ เพราะไม่ใช่ระยะขยายตัว แต่เป็นระยะปรับตัว ซึ่งการเงินต้องชัดเจน แต่ในระยะยาวนั้น การบริหารของนักการเงินนั้นดู Bottom line ทำให้ค่อนข้าง Conservative ในการขยายตัว ขณะที่คนมาจากสายการตลาด จะเป็นนักเสี่ยงกล้าได้กล้าเสีย ฉะนั้น ในช่วงขยายตัว ควรใช้นักการตลาดเป็นผู้บริหาร" (สัมภาษณ์ 21 เมษายน 2542)

แนวคิดในเชิงธุรกิจที่มองไปถึงปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ ตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ และการสร้างความสัมพันธ์กับแหล่งข่าว ยังรวมถึงการมองเข้ามาในองค์กรที่จะพัฒนาบุคลากรระดับบริหารซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักหนังสือพิมพ์อาชีพ ให้มีแนวคิดเชิงธุรกิจในฐานะที่คนเหล่านี้จะต้องเป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางใหม่นี้ด้วย

บุคลากรระดับบริหารตั้งแต่บรรณาธิการ ผู้ช่วยบรรณาธิการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ต่างได้รับการอบรมในหลักสูตรการบริหารธุรกิจ ร่วมกับลูกค้าตัวแทนโฆษณา ซึ่งทำให้ผู้บริหารมติชนนอกจากมีทักษะในการทำงานหนังสือพิมพ์แล้ว ความคิดในเชิงธุรกิจที่ได้จากการอบรมยังทำให้งานของฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายจัดการและฝ่ายโฆษณาซึ่งเดิมเดินกันไปคนละทิศทาง มีความประสานสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว เป็นผลให้เครือข่ายมติชนประสบความสำเร็จในทางธุรกิจรวดเร็วมากขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง พัฒนาการ และแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์เดอะเนชั่น กรุ๊ป ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า "การกระจายธุรกิจออกมาหลายด้านนั้น มีผลมาจากปัจจัยภายใน ทั้งเรื่องของทุนประกอบการ บุคลากร ทัศนคติของผู้บริหาร ฯลฯ และปัจจัยภายนอก เช่น การเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งสนับสนุนให้การขยายงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมบุคลากร เพื่อรองรับปัญหาการตลาดขาดแคลนทรัพยากรบุคลากรในอนาคต" (ศศิยา วิจิตรจามรีย์, 2538)

หากพิจารณาพัฒนาการของเครือข่ายมติชนในการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ จากจุดเริ่มในการลงทุนส่วนบุคคลเพื่อดำเนินการกิจการหนังสือพิมพ์ โดยนักหนังสือพิมพ์อาชีพกลุ่มหนึ่งที่ต่อมาได้เป็นผู้บริหารมติชนปัจจุบัน จนกระทั่งเห็นช่องทางในการขยายธุรกิจและตัดสินใจนำบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์เพื่อระดมทุนจากประชาชนทั่วไป และสุดท้ายบทบาทของทุนและความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ได้กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมใหม่ๆ ในทางธุรกิจ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารให้สามารถนำแนวคิดธุรกิจมาใช้ในการพัฒนาและสร้างความเติบโตให้กับองค์กร นับว่าเครือข่ายมติชนได้ก้าวไปในทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นผลให้การกำหนดนโยบายในด้านต่างๆ ของมติชนมีความสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจและการทำหน้าที่สื่อมวลชนในเชิงอุดมการณ์ได้อย่างลงตัว